

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІСНЕСУ

Студента 4 курсу, 3 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

підпис студента

Цимбалюка
Костянтина
Георгійовича

Науковий керівник
д.е.н., професор

підпис керівника

Охріменко
Алла
Григорівна

Гарант освітньої
програми
к.е.н., доц.

підпис гаранта

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність
Освітня програма

073 «Менеджмент»
Готельний і ресторанний менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

“ ” проф. Бойко М.Г.
2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

ЦИМБАЛЮКУ КОСТЯНТИНУ ГЕОРГІЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія управління персоналом суб'єкта готельного бізнесу.

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегії управління персоналом готелю “Братислава”.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації стратегії управління персоналом готелю “Братислава”, м. Київ

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації стратегії управління персоналом готельного підприємства.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ “БРАТИСЛАВА”

1.1 Аналітичні основи дослідження готелю “Братислава”

1.2 Моніторинг стратегічного розвитку персоналу готелю “Братислава”

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ “БРАТИСЛАВА”

2.1 Програма стратегічного розвитку персоналу готелю “Братислава”

2.2 Визначення економічної ефективності запропонованих заходів в готелі “Братислава”

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	02.06.2023	02.06.2023
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	03.06.2023
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	06.06.2023	06.06.2023
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н, професор

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

8. Гарант освітньої програми,

к.е.н., доцент

Ткачук Т.М.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

9. Завдання прийняв до виконання

студент-дипломник

Цимбалюк К.Г.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Охріменко А.Г.

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Цимбалюк К.Г.
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми, к.е.н., доцент

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри,
д.е.н., професор

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ “БРАТИСЛАВА”	8
1.1 Аналітичні основи дослідження готелю “Братислава”	8
1.2 Моніторинг стратегічного розвитку персоналу готелю “Братислава”	17
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ “БРАТИСЛАВА”	31
2.1 Програма стратегічного розвитку персоналу готелю “Братислава”	31
2.2 Визначення економічної ефективності запропонованих заходів в готелі “Братислава”	39
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45



ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність таких досліджень як «стратегії управління персоналом суб'єкта готельної сфери» пояснюється умовами модернізації всіх процесів та поліпшення послуг, що надаються, так само підвищення потреб від клієнтів, які надають все більші вимоги до установ готельного бізнесу. Персонал займає одну з головних ролей продукту, який згодом надають клієнтам і якість їх обслуговування залежить від правильності обраної стратегії управління та кваліфікації самих працівників. Таким чином, вибір продуктивної стратегії управління персоналом стає однією з ключових функцій, які на себе покладає керівництво готелю.

Проблемою стратегії управління персоналом почали займатися ще в ХХ столітті - це було пов'язано з активізацією життя капіталістичних країн і в свою чергу підвищився попит на товари та послуги. Великі корпорації почали розвивати і вводити в практику методичку, що працівник працює в «корпоративній сім'ї», щоб позначати значущість співробітника для компанії і щоб сам співробітник розумів, що на ньому є відповідальність і він хотів реалізуватися як особистість так і поліпшити компанію, в якій він працює.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегії управління персоналом готелю “Братислава”.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації стратегії управління персоналом готелю “Братислава”, м. Київ

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації стратегії управління персоналом готельного підприємства.

Метод дослідження. Основним вивченням будуть виступати основні положення менеджменту, економічних процесів, концепції управління діяльністю компанії. Однією з основної проблеми ефективної організації

процесу полягає в тому, що галузь весь час розвивається, а з іншого боку фактори, які постійно заважають і стримують процес поліпшення, одним з факторів виступає недостатній рівень організації праці організації, невисокий рівень управлінських рішень. У процесі аналізування використовувалися методи: порівняльного-аналізу, економіко-статистичного аналізу, принципи системного підходу. Також на даному етапі розвитку заважає економічна криза в країнах та військові дії які максимально погіршують становище готельних підприємств. Великі підприємства використовують певні важелі які їм допомагають не закритися та продовжувати функціонувати, але, нажаль, маленькі підприємства банкрутують через нестачу можливостей для функціонування.

Інформаційна база. Інформаційною базою слугували нормативні та законодавчі акти, література вітчизняного виробника та інтернет джерела.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 45 сторінок, на яких представлено 15 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «БРАТИСЛАВА»

1.1 Аналітичні основи дослідження готелю «Братислава»

Готельний комплекс «Братислава» який був створений в 1989 відомий своє автентичністю та традиційною складовою, розташований на лівому березі Дніпра недалеко від станції метро « Дарниця». Біля готелі є великий парк «Перемоги» який був оновлений і зазнав великих змін до 60-річчя визволення Києва. Сувеніри і різні згадки про подорож до Києва клієнти можуть придбати у великому торговому комплексі який розташований поруч, «Дитячий світ» задовольнить потреби в сувенірах і згадках про велике місто. Готель має гарне розташування з якого легко можна дістатися до визначних місць і побачити всю красу Києва .

Підприємство працює з 6:00 до 23:00 години, в своєму складі крім функцій проживання, також присутні ресторан та 4 банкетних зали для проведення різних заходів. В ресторані подають різні типи сучасної кухні , але виділяють національну та європейську. Також є функція розділення ресторану на 4 частини для проведення свят, бізнес-ланчів тощо. На першому поверсі підприємства функціонує лобі-бар у якому можна придбати широкий вибір напоїв та щось перекусити . Також на території присутні салон краси , обмін валют, та зала казино .

Номерний фонд в готелі є одним з найбільших в Києві. Складається з 13 поверхів та дає гостям необхідний спектр для задоволення своїх потреб, присутні номери різного ступеня комфортності, та різного стилю оформлення як усереднені так і назовні. Мінімалістична стилістика робить комфортним відпочинок для всіх гостей, присутні номери від економ класу і до класу «Люкс» з ексклюзивними меблями та витонченим дизайном кімнати. До

послуг клієнтів присутні 327 номерів різних категорій на 13 поверхах та 5 ліфтів які доставляють гостя до номера. Номерного фонд зображений на таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Номерний фонд готелю “Братислава”

Тип номера	Кількість номерів	Площа (кв.м)	Оснащення номера
Одномісний номер	155	15,5	Душова кабіна, супутникове ТБ, мінібар, індивідуальний клімат-контроль, безкоштовні телефонні дзвінки, балкон
Двомісний номер	156	22	Душова кабіна або ванна, супутникове ТБ, індивідуальний клімат-контроль, безкоштовні телефонні дзвінки, балкон
Двокімнатний люкс	6	33	Ванна кімната 8 кв.м, фен, мінібар, супутникове ТБ, два телевізори, столовий сервіз, індивідуальний клімат-контроль, безкоштовні телефонні дзвінки, балкон
Двомісний люкс	10	49	Ванна кімната 8 кв.м, фен, мінібар, супутникове ТБ, два телевізори, столовий сервіз, індивідуальний клімат-контроль, літературні твори, дві телефонні лінії, безкоштовні телефонні дзвінки, балкон

Джерело : розроблено автором на основі даних [36]

До послуг відвідувачів 5 сучасних конференц-залів, що надають широкі можливості для проведення переговорів і зустрічей, презентацій і конференцій. Готелю має власну стоянку на 60 місць яке цілодобово знаходиться під охороною готелю. Маючи великий спектр послуг підприємство пропонує свої зали для організації конференцій, різного типу ділових зустрічей, розрахованих на 15-300 осіб з будь-якою схемою розміщення.

Ресторан який розташований на 1 поверсі готелю поєднує в собі організацію харчування та відпочинок в готелі. На вибір клієнтів пропонується великий вибір різноманітних страв різного типу приготування та вишуканості, усіляких напоїв, та фірмових страв та коктейлів. Відвідувачів ресторану обслуговують офіціанти. Зазвичай в готелі зупиняється велика кількість іноземних гостей і офіціанти володіють англійською в деяких випадках і іншими мовами для спілкування. Велика частка прибутку ресторану отримує при організації різних свят, зустрічей, прийомів, ділових вечерь. Ввечері ресторан організовую оркестр, який дуже подобається відвідувачам .

Працюють висококваліфіковані повари які готували страви та проходили практику в країнах Європи, а обслуговуванням займаються офіціанти з багатим досвідом. Офіціанти забезпечують швидке та якісне обслуговування особливо під час великої кількості гостей. Використовують різні форми обслуговування такі як: підготовка столів та буфетів на видачу страв, надання клієнтам заздалегідь скомплектованих сніданків та обідів, приймання замовлень від клієнтів. Кількість місць в ресторані відповідає кількості гостей які можуть проживати на території готелю.

Ресторан при готелі використовує шведський стіл під час сніданків, що забезпечує прискорення процесу, та в разі замовлення офіціанти можуть винести страви з меню якщо гість не бажає страви які представлені у шведському столі. Також здійснюється обслуговування та доставлення їжі до номеру. Воно потребує спеціальної підготовки персоналу, співробітникам потрібно не тільки задовільнити потреби гостей, а й дотримуватися всіх правил етикету які встановлені в готелі.

Одною з основних і ключових задач туристичного підприємства є якісно надавати послуги туристичні послуги, а саме розміщення і готель «Братислава» приділяє цьому аспекту велику увагу щоб забезпечити всі вимоги та потреби споживачів. Враховуючі всі високі стандарти які вже розповсюдженні в світі та специфічні вимоги, які потрібно враховувати через

потреби ринку надання послуг. Якщо дивитися а кадрову політику готелю «Братислава» необхідно враховувати таку особливість обслуговування, як гостинність. Готель велику частину свого успіху покладає на ефективність обслуговування- це поняття в загальному означає отримання певного позитивного результату.

Набір служб які присутні для мінімального обслуговування гостей зображені на рисунку 1.1

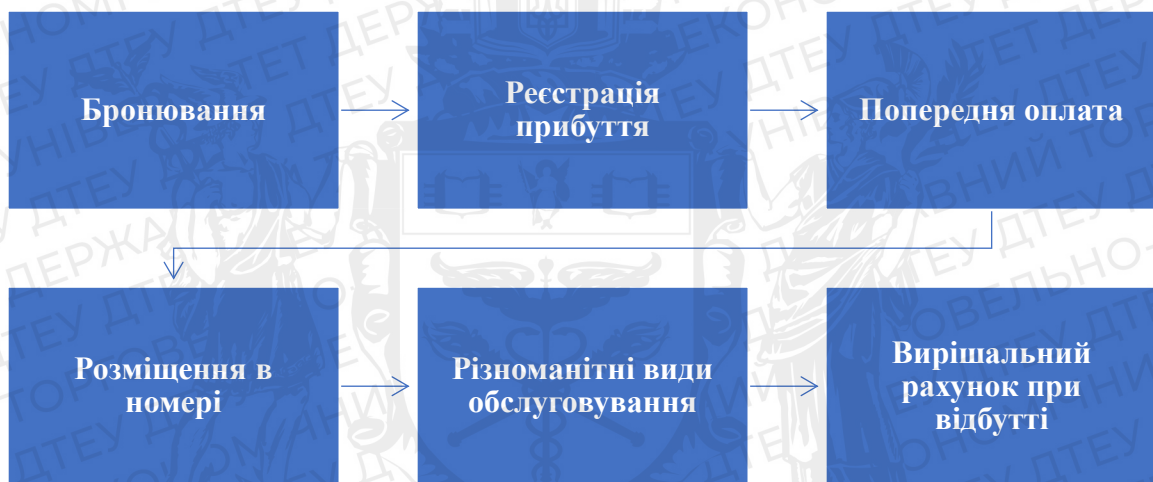


Рис. 1.1 Служби для обслуговування гостей

Джерело: створено автором на основі даних [3]

Цей цикл включає в собі : бронювання, обслуговування, прийом та розрахунок, служба безпеки та експлуатація номерного фонду.

Експлуатаційна програма включає в себе широкий спектр факторів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи та задовольняти потреби клієнтів. Основні етапи експлуатаційної програми готелю «Братислава» включає в себе:

1. Управління персоналом: розподіл обов'язків між підрозділами та відповідальності виконаної роботи, забезпечення виконання службових завдань, підготовка та навчання працівників, проведення підвищення кваліфікації та мотиваційних заходів.

2. Бронювання і резерв номерів: прийом електронних або телефонних запитів на бронювання, забезпечення правильної інформації про номери які не зайняті, управління системою бронювання та розподіл кімнат .

3. Реєстрація та прийом гостей: допомагати з реєстрацією та оформлення документів, зустріч та прийом гостей, надавати інформацію про послуги готелю та розташування в ньому .

4. Обслуговування номерів: забезпечують належний стан номерного фонду, здійснення прибирання, контролю роботи електрика та сантехніки в номерах, забезпечення комфорту .

5. Харчування та послуги ресторану: організація ресторану, надання функцій харчування, організація кейтерингових послуг для заходів .

Таблиця 1.2

Економічний вплив стратегії управління на підприємство “Братислава”

Аспекти управління персоналом	Вплив на готельне підприємство
Процес найму та підбору	- Збільшення якості персоналу - Зниження витрат на рекрутинг
Онбординг нових працівників	- Швидше досягнення оптимальної продуктивності - Зменшення втрат через швидкий вихід працівників
Розвиток та навчання	- Підвищення кваліфікації персоналу - Збільшення рівня обслуговування - Зменшення кількості помилок та недоліків
Мотивація та заохочення	- Збільшення задоволеності працівників - Зниження втрат через звільнення - Покращення робочої атмосфери
Кар'єрний розвиток	- Збільшення лояльності працівників - Зниження витрат на підбір та навчання нового персоналу
Управління конфліктами	- Зниження втрат через конфлікти та відставання роботи - Покращення комунікації та співпраці між колективом

Джерело: розроблено автором на основі даних [3]

У сьогоdnішній концепції управління персоналом в готелі “Братислава” одну з ключових ролей займає соціально-психологічні методи, які використовують найвище керівництво. Використання даних методів

управління менеджменту показує важливість людського ресурсу, перегляду ролі працівників у новій парадигмі науково-технічного розвитку, коли зі звичайного виконавця певної ролі людина стає важливим фактором для виробництва. Вкладення величезних коштів на оплату його роботи, підвищення кваліфікації, а також навчання та перекваліфікації можна називати особливим видом інвестиціями, які компанія розвивають рік у рік.

Таблиця 1.3

Фінансовий аналіз готелю “Братислава” за 2020–2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення					
				2020/21		2021/22		2020/22	
				абс	від	абс	від	абс	від
Чистий дохід від реалізації продукції	16900,2	20378,4	10364,3	-10478,8	38,27	-10014,1	-49,10	6535,9	63,06
Інші операційні доходи	43,2	4656,3	10960,3	-65,8	-60,09	6304	135,32	-10917,1	-99,60
Інші доходи	1793,5	1726,2	1700,1	1793,5	-	-26,1	-1,51	93,4	5,49
Разом доходи	18736,9	2280	23024,7	-8741,1	-31,77	-3736,2	-13,95	-4287,8	-18,62
Собівартість продукції	15551,1	21177,3	17875,4	16046,9	-50,78	3301,9	15,58	-2324,3	-13,00
Інші операційні витрати	5676,1	7090,5	7123,1	5485,1	2868,58	32,6	0,46	-1447	-20,32
Інші витрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом витрати	21227,2	2285	24998,5	10561,8	-33,23	3279,3	11,60	-3767,3	-15,07
Фінансовий результат до оподаткування	-2490,3	2290	1973,8	180,7	-4,20	466,9	30,97	-4464,1	-
Податок на прибуток	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистий прибуток (збиток)	-2490,3	2350	-1973,8	180,7	-4,20%	-466,9	-30,97	-516,5	26,14

Джерело : розроблено автором на основі даних [38]

Проаналізувавши загальні дані, можна зробити наступні спостереження:

1. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився значно з 2020 року до 2022 року на 10 478,8 одиниць, або на 38,27%. Це свідчить про зниження обсягів реалізації продукції.
2. Інші операційні доходи зросли значно з 2020 року до 2022 року на 10 917,1 одиниць, або на 135,32%. Це може бути результатом покращення додаткових операційних джерел доходів.
3. Загальні доходи (включаючи реалізацію продукції та інші доходи) зменшилися з 2020 року до 2022 року на 4 287,8 одиниць, або на 18,62%. Це може бути наслідком зниження обсягів реалізації та зміни структури доходів.
4. Собівартість продукції збільшилася з 2020 року до 2022 року на 2 324,3 одиниці, або на 13,00%. Це може свідчити про зростання вартості виробництва продукції.
5. Інші операційні витрати збільшилися з 2020 року до 2022 року на 1 447 одиниць, або на 20,32%. Це може бути результатом зростання витрат на додаткові операційні активності.
6. Загальні витрати зменшилися з 2020 року до 2022 року на 3 767,3 одиниць, або на 15,07%. Це може бути результатом оптимізації витрат та зменшення додаткових витрат.
7. Фінансовий результат до оподаткування зросли з 2020 року до 2022 року на 4 464,1 одиниць, або на 226,03%. Це може свідчити про покращення фінансової ефективності підприємства.
8. Чистий прибуток (збиток) зменшився з 2020 року до 2022 року на 516,5 одиниць, або на 26,14%. Це свідчить про зменшення прибуткової здатності підприємства.

Таблиця рентабельності готелю продемонстрована на рисунку 1.2

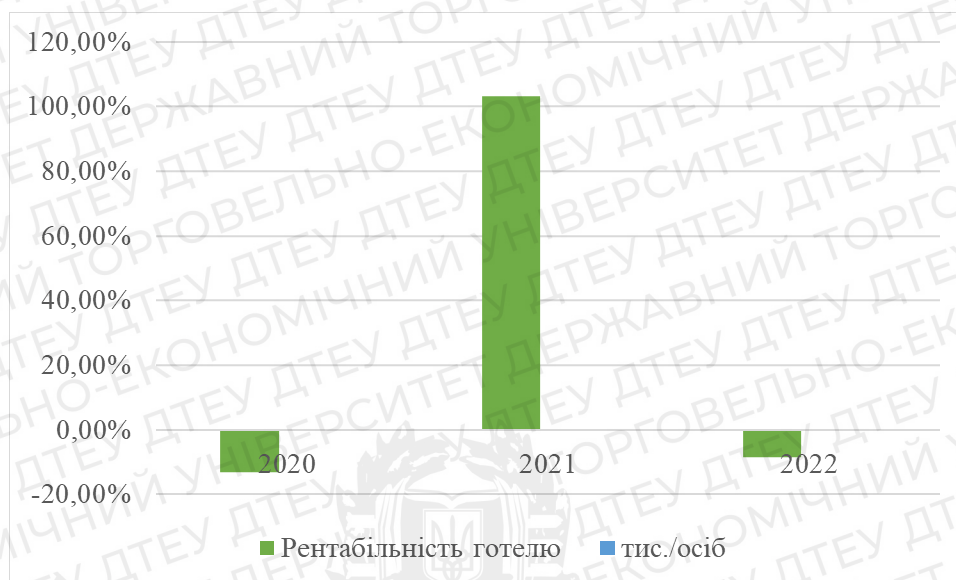


Рис. 1.2 Рентабельність готелю “Братислава” за 2020-2022 рр.

Джерело : розроблено автором на основі даних [38]

За наданими даними можна зробити наступні висновки:

1. У 2020 році підприємство зазнало втрат, що відображається на від'ємному значенні коефіцієнта рентабельності (-13.27%). Це може бути пов'язано з погіршенням ситуації на ринку або іншими факторами, які призвели до зменшення чистого прибутку.

2. У 2021 році підприємство значно поліпшило свою рентабельність і отримало позитивний показник коефіцієнта рентабельності (103.07%). Це свідчить про успішну діяльність і збільшення чистого прибутку.

3. Проте, у 2022 році підприємство знову зазнало зниження рентабельності (-8.53%) і отримало негативний чистий прибуток. Це може вказувати на проблеми або тимчасові труднощі, які знизили ефективність діяльності підприємства.

Загалом, на основі наданих даних можна сказати, що підприємство відображає коливання у своїй рентабельності з року в рік. Це може бути пов'язано з факторами зовнішнього середовища, внутрішніми факторами підприємства або змінами в галузі, в якій діє підприємство. Щоб збільшити рентабельність, можуть бути необхідні заходи, спрямовані на зниження

витрат, підвищення обсягу реалізації продукції або пошук нових джерел доходів. Важливо провести аналіз факторів, що впливають на рентабельність, і прийняти відповідні стратегічні рішення для поліпшення фінансових показників підприємства.

1.2 Моніторинг стратегічного розвитку персоналу готелю “Братислава”

Кадрова політика готелю складається з двох видів політики підприємства і може трактуватися у різних аспектах. Під нею розуміють і розпізнають систему норм, зведень та правил на основі яких і лежить діяльність з управління персоналом (відбір, навчання, підвищення кваліфікації), яке планується заздалегідь та узгоджується з керівництвом. Якщо дивитися у вузькій парадигмі кадрової політики - передбачає необхідне конкретні правила та обмеження у відносинах людини та організації.

Відкрита кадрова політика передбачає під собою те, що будь-який кандидат, може прийти на посаду, яка відкрита в готелі, не працювавши в цьому готелі, якщо у нього достатній рівень кваліфікацій і знань і він буде влаштовувати керівництво компанії, їй найчастіше користується молоді компанії, які тільки зайшли на ринок і таким чином вони намагаються конкурувати, набравши відразу навчених фахівців на високі посади.

А закрита політика передбачає на увазі, що використання новоприбулих проводиться здебільшого на набір людей на нижчі посади, а заміщення на посаді вище відбувається тільки з числа співробітників організації. хто працює з обмеженими кадровими ресурсами.

Кадрова політика в сучасних реаліях розглядає людські ресурси як ключову нішу для конкурентоспроможності будь-якого підприємства, тому компанія доводиться удосконалювати систему управління персоналом, узгоджувати певних завдань зміст кадрової політики з цілями, стратегією та постійною змінною структурою організації. Однією з основних проблем

формування кадрової політики є соціально-економічна ситуація в країні та дисбаланс між попитом на пропозицію на спеціалістів певний спрямованості та їх кваліфікації та професії.

Кадрова політика підбору персоналу в готелі "Братислава" в Києві базується на принципах ефективного рекрутингу, професіоналізму та розвитку співробітників. Основною метою цієї політики є залучення талановитих, досвідчених та мотивованих працівників, які відповідають вимогам готелю та забезпечують високу якість обслуговування гостей.

Основні принципи кадрової політики підбору персоналу в готелі "Братислава" включають:

Трудові ресурси якими оперую і керую готель «Братислава» є основним ресурсом для кожного готелю в тому числі і для цього . Від того як якісно і ефективно буде продумана стратегія управління готелю і її реалізація залежить його результати та подальша конкурентоспроможність . Трудовий ресурс це той ланка який надає поштовх на створення матеріально виробничих елементів виробництва . Створюється продукція , його ціна і прибавочний продукт який в даному випадку служить послугою . Головною відмінністю трудових ресурсів від інших форм виробництва полягає в людському факторі, так як найманий працівник в будь-який момент може відмовитися від запропонованих умов і захотіти покращити їх до себе .

Таблиця 1.4

Етапи стратегії управління та підбору персоналу в готелі "Братислава"

Етапи стратегії управління персоналом в готелі	Опис
Планування	Визначення потреб у персоналі, залучення та підготовка кадрів, розробка системи винагородження та мотивації персоналу
Залучення	Пошук та відбір кваліфікованих кандидатів, проведення співбесід та оцінка їхніх навичок
Підготовка	Тренінг та розвиток персоналу, навчання процедур та стандартів роботи

Продовження таблиці 1.4

Оцінка та звітування	Оцінка роботи персоналу, збір та аналіз даних про ефективність діяльності, звітування перед керівництвом
Мотивація та збереження	Розробка програм мотивації та утримання персоналу, забезпечення комфортних умов роботи та розвитку кар'єри

Джерело : розроблено автором на основі даних [3]

Кадровий потенціал готелю мають кількісні, якісні та структурні показники, що можуть в певних взаємодіях с більшою або меншою вірогідністю відбити певними показниками як:

- Чисельна і явочна кількість працівників готелю «Братислава» і його внутрішніх підрозділів, окремих пар та категорій на визначену дату;
- Середня кількість працівників готелю і його внутрішніх підрозділів за визначений період;
- Темпи зростання кількості працівників готелю за визначений період;
- Середній розряд працівників готелю;
- Людини які отримали фахову освіту , відносно загальній чисельності службовців готелю;

Одною з основних і ключових задач які ставить перед собою готель є якісно надавати послуги туристичні послуги, а саме розміщення і готель «Братислава» приділяє цьому аспекту велику увагу щоб забезпечити всі вимоги та потреби споживачів. Враховуючі всі високі стандарти які вже розповсюдженні в світі та специфічні вимоги, які потрібно враховувати через потреби ринку надання послуг. Якщо дивитися а кадрову політику готелю «Братислава» необхідно враховувати таку особливість обслуговування, як гостинність. Готель велику частину свого успіху покладає на ефективність обслуговування- це поняття в загальному означає отримання певного позитивного результату.

Готель “Братислава” має свою стратегію обслуговування та

вдосконалює її з плином часу та - план дій який буде визначати як саме підприємство буде конкурувати з іншими на ринковому просторі. Компанія докладає максимальних зусиль щоб бути конкурентоспроможним на ринку і саме стратегія управління персоналом є одною з ланок на якій тримається вся система.

Система обслуговування розподілена на компоненти які притаманні будь-якому готелю у сфері туризму, а саме:

- Потреби клієнтів.
- Здатність компанії задовольнити ці потреби
- Довгостроковий прибуток

Стратегія обслуговування важливий фактор для готелю, що являє собою генеральний план дій які визначаються певні стратегічні пріоритети в сфері обслуговування, до яких підприємство мусить дійти щоб формувати власним імідж готельного комплексу, постійної клієнтури та стійкої фінансової подушки та позиції на ринку. Якість обслуговування та закриття потреб споживачів, інформованість готельного комплексу, ненав'язливість сервісу тощо - це все формує один з напрямів обслуговування. Готель ставить перед собою мету задоволення потреб споживачів і вважає, що саме гостинність є одним з найважливіших факторів. Через це готель "Братислава" при спілкуванні з клієнтами використовує певні засоби, які служать і показують наскільки на підприємстві важливе таке слово як гостинність, а саме :

1. Якісна інформаційна політика та просування як місцевих, так і регіональних ринків про можливості відпочинку, пізнання нової культури, нові розваги, про те, що туристів чекають і до зустрічі з ними готуються;
2. Створення певного позитивного образу туристичної місцевості яка є поруч, зручних підприємств для обслуговування потенційних клієнтів, також рекламні компанії , участь у різних передачах та шоу присвячених туризму.
3. Максимально задовольняти потреби клієнтів і праця щоб клієнт був максимально задоволений обслуговуванням і робити все для клієнта.
4. Прискіпливо та уважно прислухатися до потреб споживача щоб

показати як готелю потрібен кожен з них.

5. Турбота про клієнтів які не орієнтуються в новій місцевості і допомога їм інформаційно всередині готелю, про об'єкти в путівниках різними мовами і буклетах щоб клієнт розумів що і де перебувають.

6. Гарне ставлення до туристів, яке передбачає собою зведення одним з критеріїв і основних принципів обслуговування

Таблиця 1.5

Кадрова політика яку використовує готель "Братислава" при прийомі працівників

Елемент кадрової політики	Пропозиція готелю
Процес найму персоналу	Готель "Братислава" використовує стандартизований процес найму, включаючи оголошення вакансій, перегляд резюме, співбесіди та оцінку кандидатів.
Орієнтація та навчання	Кожен новий співробітник проходить програму орієнтації, де знайомиться з місією готелю, правилами та процедурами. Крім того, надаються можливості для професійного розвитку та навчання.
Компенсаційний пакет	Готель пропонує конкурентоспроможну заробітну плату, включаючи базову зарплату, бонусні системи та соціальні пакети для своїх співробітників.
Кар'єрний розвиток	Готель "Братислава" підтримує розвиток своїх співробітників, надаючи можливості для зростання у межах компанії. Існують внутрішні програми розвитку та можливості для зайняття керівних посад.
Оцінка та зворотний зв'язок	Проводяться систематичні оцінки праці співробітників, а також надається регулярний зворотний зв'язок для сприяння вдосконаленню та визначенню потреб в покращенні.
Безпека та охорона праці	Готель "Братислава" дбає про безпеку своїх співробітників, забезпечуючи безпечні умови праці та регулярні навчання з питань охорони праці.

Джерело : розроблено автором на основі даних [36]

Всі ці принципи притаманні і закладені в технологію обслуговування. Це відображає, що готель «Братислава» на перший план ставить особові інтереси клієнта, та гарне ставлення до нього.

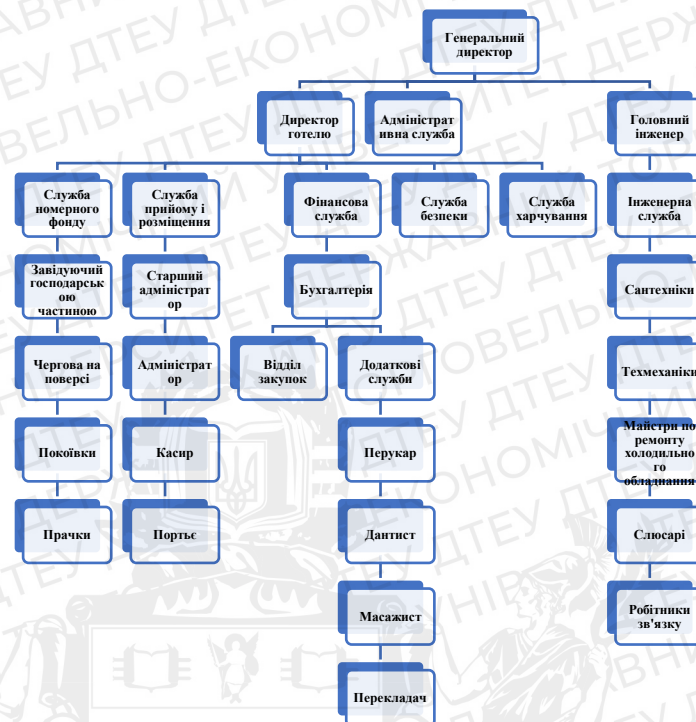


Рис. 1.3 Організаційна структура управління готелю «Братислава»

Джерело : розроблено автором на основі даних [36]

В готелі присутні 6 відділів, які працюють щоб задовільнити потреби споживачів та клієнтів готелю. Структура персоналу у готелі:

- Адміністративний відділ.
- Операційний відділ.
- Відділ обслуговування номерів.
- Відділ харчування.
- Відділ прибирання.
- Відділ безпеки.

Вихідні данні підприємства «Братислава» складу кадрів в таблиці 1.6

На підприємстві існують чинники про наявність кадрів за певними групами та категоріями ці показники розраховуються такими поняттями як :

1. Коефіцієнт обороту з приймання персоналу (Кпр) - характеристика прийнятих на роботу за певним періодом до їх загальної середньооблікової кількості .

2. Коефіцієнт обороту з вибуття (Кв) - характеристика всіх працівників протягом певного часу які були звільнені з будь-яких причин до загальної середньої облікової чисельності персоналу в готелі .

3. Коефіцієнт плинності (Кп) - кількість працівників які звільнилися за власним бажанням , які порушили правила на підприємстві та трудової етики та чинники непов'язані з виробництвом .

4. Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства (Пс) - відношення всієї чисельності працівників які є в обліковому складу за весь рік до середньооблікового складу .

Таблиця 1.6

Вихідні дані для оцінки складу кадрів на підприємстві “Братислава”

Показники	Значення		
	2020	2021	2022
1. Середньорічна чисельність працюючих	244	263	247
2. Кількість прийнятого на роботу персоналу	20	15	30
3. Кількість працівників, що звільнилися	36	40	12
4. Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	20	30	8
5. Кількість працівників, які пропрацювали рік	168	178	197

Джерело : розроблено автором на основі даних [35]

Враховуючи цю інформації можна зробити висновки: що загальна тенденція протягом трьох років (2020-2022), кількість прийнятих працівників зросла з 20 до 30, що свідчить про зростання кадрового складу готелю. У той же час, кількість звільнених працівників збільшилась з 15 до 20, що може бути пов'язано з різними факторами, такими як зміни в готельній індустрії, сезонність або внутрішні політика. Зростання прийому: кількість прийнятих працівників у готелі поступово збільшувалась протягом трьох років. Це може свідчити про розширення готельного бізнесу, збільшення обсягу послуг або

підвищення попиту на готельні послуги .Звільнення працівників: кількість звільнених працівників також зросла протягом розглянутого періоду. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як реструктуризація компанії, зміни в організаційній стратегії або економічні фактори.

Стабільність: хоча були коливання в кількості прийнятих та звільнених працівників, загальна тенденція показує збільшення кадрового складу готелю протягом трьох років. Це може свідчити про стабільний розвиток готельного бізнесу та підтримку попиту на готельні послуги.

Данні ефективності використання кадрів готелі «Братислава» розраховані в таблиці 1.6 .Отриманні дані проливають світ на те як ефективно працюють людські кадри в готелі . Система зростання тенденції з постійності кадрового потенціалу та спадання зміни кадрів , всі ці чинники свідчать про хороший клімат в колективі підприємства та зацікавленість і задоволення в своїй роботі на підприємстві.

Таблиця 1.7

Показники використання персоналу на підприємстві “Братислава”

Показник	2020	2021	2022
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу	0.089	0.057	0.12
Коефіцієнт обороту з вибуття	0.014	0.15	0.048
Коефіцієнт плинності кадрів	0.081	0.11	0.032
Коефіцієнт постійності складу персоналу	0.688	0.676	0.797

Джерело : розроблено автором на основі даних [35]

Працівників жіночої статі на підприємстві більше ніж чоловіків . Відсоток переваги жінок до чоловіків дуже великий . Це пояснюється, що невиробничі відділи більше «жіночі» та в робочих професіях стало з’являтися велика кількість жінок.

Показники прибутковості готелю працівниками ще не показує залученість в отримання переваг на підприємстві та не можуть бути факторами які будуть впливати на безпосередній обсяг надання послуг.

У використанні робочого часу для збільшення спроможності закладений фактор збільшення обсягу продукції. Аналізується раціональне використання робочого часу є метою для виявлення які витрати він за собою несе, знайти причини витрат, дослідити вплив на реалізацію плану підприємства за певний час та реалізацію послуг.

Основним завданням реалізації і раціонального розподілення робочого часу є: наскільки рівномірно була розподілена трудова складова на протязі року, та які чинники можуть позитивно вплинути на поліпшення роботи в готелі маючи вже наявні трудові ресурси.

Треба проаналізувати невиходи працівників на підприємство за три останні роки та виявити причини за якими вони були відсутні. Звіт по цим даним зображений на таблиці 1.8

Таблиця 1.8

Аналіз невиходів на роботу 2020-2022рр. на підприємстві “Братислава”

Причина невиходів на роботу	Людино-години	Абсолютне відхилення	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Щорічні відпустки	30095	36630	35109	6535	-1521
Тимчасова непрацездатність	16548	19481	16576	2933	-2905
Неявки з дозволу	492	1030	5121	538	4091
Всього невідпрацьовано	47635	57141	56806	9506	-335
Всього відпрацьовано	426211	475579	494451	49368	18892
Фонд робочого часу, всього	473848	532720	551257	58872	18537

Джерело : розроблено автором на основі даних [35]

Дані які наведені в таблиці 1.8 демонструють можливість встановлення відхилення від минулого року та які випадки були за якими люди були відсутніми на робочих місцях такі не планові як : відпустка, хвороба, та планові які були з дозволу адміністрації .

В процесі аналізу даних про простої, обов'язкових заяв про порушення трудової дисципліни, заяв про видачу відпусток без збереження заробітної плати, лікарняних листів з причиною не виходу на роботу, була розроблена певна система з необхідністю надання відпусток в залежності від факторів таких як : частота, повторюваність хвороби, причини виникнення захворювання, розробляються заходи для скорочення цих простоїв , профілактика захворювань працівників , поліпшення умов праці та проведення інструктажів з безпеки на підприємстві .

Причинами не раціонального використання робочого часу зазвичай є мала забезпеченість сировиною, ресурсами, інструментом, технологічної документації та трудова дисципліна .

Фонд робочого часу(ФРЧ) характеризуються наступним чином :

$$\text{ФРЧ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{Т} , (2.1)$$

де ФРЧ – фонд робочого часу,

ЧР – чисельність робітників,

Д – кількість відпрацьованих днів 1 робітником у середньому за рік;

Т – середня тривалість робочого дня.

На виробництві був проведений факторний аналіз робочого часу й вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на його зменшення.

Об'єктом аналізу тут буде виступати величина відхилення робочого часу в людино-годинах у цьому році до показників минулого року. На ці показники впливають такі фактори як : зміна якості та чисельності працівників, зміна тривалості робочого часу та тривалість робочої зміни до кожного працівника .

В таблиці 1.9 наглядно видно , що компанія використовує наявні ресурси на повну спроможність. В середньому кожен працівник працює 251 день в рік. Збільшилась тривалість робочого дня в 2020 році на 0,21 год та середньорічна

чисельність робітників на 19 співробітників. Але в 2021 році зменшилась середньорічна чисельність робітників на 16 осіб. Через відсутність надурочних годин вказує на гарну організація та рівномірне розподілення ресурсів на виробництві.

Таблиця 1.9

Аналіз фонду робочого часу на підприємстві “Братислава”

Показник	Величина	Відхилення	2020	2021	2022
Середньорічна чисельність робітників (ЧР), осіб	244	263	247	19	16
Відпрацьовано за рік одним робітником - днів (Д)	251	252	251	1	1
Відпрацьовано за рік одним робітником - годин (Г)	1747	1808	2002	61	194
Середня тривалість робочого дня (Т), год.	6.96	7.17	7.97	0.21	0.8
Фонд робочого часу (ФРЧ), год.	426211	475579	494451	49368	18892

Джерело : розроблено автором на основі даних [35]

В готелі існує своя ієрархія і кожен займається корисними справами які їм делегують вище керівництво в підрозділі. Готель вміло конкурує з іншими за рахунок дружньої атмосфери в колективі та професіоналізмі всіх співробітників компанії.

Велику кількість часу готель приділяє рівню оплати праці та її оцінки за один день або на одного працюючого в окремому підрозділі, з оплатою праці за іншою системою в інших господарствах, беручи до уваги рівень продуктивності та собівартості продукції всі ці чинники пов'язуть між собою систему в якій буде розрахунок яку частку прибутку має отримувати працівник у певному підрозділі . Аналіз фонду оплати праці зображений на

таблиці 1.10. Аналіз показує визначення питома ваги певного виду доплат в загальному фонді оплати.

Таблиця 1.10

Аналіз фонду оплати праці на підприємстві “Братислава”

Показник	2021 рік	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2022 рік	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Фонд основної заробітної плати, всього	4412.3	4412.3	62.5	5826.2	5826.2	62.20
Фонд додаткової заробітної плати, всього	2539.0	2539.0	36.0	3397.8	3397.8	36.30
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	1470.0	1470.0	20.8	2065.7	2065.7	22.04
- виплати в порядку компенсації втрати заробітної плати внаслідок зростання споживчих цін	76.5	76.5	1.08	84.1	84.1	0.89
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	108.5	108.5	1.5	144.4	144.4	1.5
Фонд оплати праці (ряд.1 + ряд.2 + ряд.3)	7059.8	7059.8	100	9368.4	9368.4	100

Джерело : розроблено автором на основі даних [35]

Виходячи з усіх проаналізованих даних можна зробити висновок, що готель має гарних керівників які добре розподіляють капітал з працівників, мають гарні показники оплати та заохочення. На підприємстві працює гарний колектив який допомагає один одному, та злагоджено керується керівниками підрозділів. В останні роки підприємство мало проблеми з фінансовою частиною, але здебільшого вона пов'язанна з ситуацією в світі, так як в роки до цього підприємство кожен рік збільшувало свій прибуток та зменшувало свої збитки. З часом після війни підприємство почне збільшувати та виходити з економічної ями та окупатися і ставати кращими рок за роком.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ “БРАТИСЛАВА”

2.1 Програма стратегічного розвитку персоналу готелю “Братислава”

Зважаючи, що технічний прогрес має швидкий розвиток для забезпечення комфорту і конкурентоспроможності підприємство щоб збільшити прибуток має використовувати інновації у сфері управління. Інновації є прийнятними в разі того, що готель отримує додатковий прибуток, забезпечує певні речі які не запроваджені в інших готелях, підвищують попит, знижують витрати, змінюють процес обслуговування на більш ефективний, та впливають на розвиток різних підрозділів в готелі.

Значення розробки стратегії в середовищі з великими компаніями та конкурентами які завжди впроваджують нові схеми та різні моделі в перспективі довгостроковій надзвичайно важливі. Підприємства під тиском конкуренції і швидкого розвитку мають впливати не тільки на внутрішні справи, але й розробляти та видозмінювати вже сталі стратегії керування. Відокремлюють 4 види інновацій, які притаманні готельному бізнесу такі як: продуктові, маркетингові, ресурсні та організаційні зображені на ринку 2.1.

Маркетингові інновації забезпечують появу нових технології дистрибуцій в електронних системах бронювання, які дозволяють онлайн керувати всіма процесами. Наразі існують багато комп'ютерних систем для резерву, що на внутрішньому, що на міжнародному рівні. Вони встановлюються в в виді терміналів та розташовані в багатьох туристичних агентствах у світі.



Рисунок 2.1 Інновації в готельному бізнесі

Джерело : розроблено автором на основі даних [6]

Ресурсні мають на меті впровадження електронної система яка може грамотно і доцільно розподіляти ресурси та займатися плануванням в подальшому. Велика кількість компаній які пропонують готельним комплексам свою співпрацю для ІТ автоматизації всіх функцій готелю . Вони пропонують вже сформований продукт і систему яка буде допомагати вести облік та аналіз відвідувачів .Допомагати гостям платити за певні додаткові послуги та створювати базу постійних клієнтів з їхніми забаганками для максимального комфорту. Багато компаній використовують такі технології, щоб бути більш конкурентоспроможними

Продуктові інновації допомагають створювати нові технології обслуговування: нові клінінгові системи, обладнання пов'язані з електроносіями для економії і раціонального розподілення, використання екологічних матеріалів, тощо. Організаційні інновації напряму пов'язані з розвитком системи та структури управління: методи підвищення кваліфікації та навчання нових працівників. Система управління персоналу готелю включає собою забезпечення реалізацію потенціалу працівників і розкриття їх

творчого, фізичного та трудового таланту . Рациональне використання працівників повинно включати цілі які перед собою ставить комплекс , при цьому прислухатися до потреб своїх працівників та закони які діють на території держави. Воно повинно включати в себе такі аспекти як :

1. Оптимальне розподілення праці на робочому місці, рівномірне завантаження та розподілення обов'язків для отримання максимальних результатів.
2. Періодично змінювати працівників з одного робочого місця на інше за для підтримання різноманіття та можливості легко замінити виконавців у разі позаштатної ситуації.
3. Розподіляти ресурси людські щоб людина виконувала по декілька різних задач і навантажувала різні частини тіла , за для покращення людського працездатності впродовж усього дня.

Потрібно балансувати і рационально розподіляти людей на місцях щоб знаходити баланс між кількість робочих місць та кількістю працівників , що є одним з найважливіших факторів з якими стикається менеджмент готелю . Розміщення персоналу являє собою розподіл працівників які працюють у різних підрозділах і мають різну специфіку виробництва та різні психологічні чинники які тим чи іншим чином впливають на людину . А саме вирішують такі завдання як :

1. Формуються професійні відносини в рамках підрозділу які взаємодіють один з одним .
2. Розміщення кадрів в системі за для подальшого розвитку персоналу.

Також при формуванні певного підрозділу який певною структурою дотримуються певних принципів як: взаємозамінність, відповідність та перспектива розвитку на місці роботи. Принцип відповідності це відносини і взаємозв'язок моральних та ділових якостей претендентів на робочі місця та вимогам до їх посад. Перспективні же передбачає виявлення таких патернів поведінки як: встановлення певних вікових рамок при яких кандидат може

розвиватися і бути корисним, тривалість роботи на одному і тому самому місці і які результати показує людина, можливості перекваліфікації та зміни існуючої парадигми і зміна роботи або спеціальності та стан здоров'я потенційного персоналу. В готелях також потрібні умови в яких враховують відповідність людини на певну посаду та його змінності, оскільки через тривале перебування кадрів на одній позиції має негативні наслідки для компанії .

Зарубіжні ті вітчизняні науковці та спеціалісти мають декілька різних підходів до грамотної реалізації стратегії управління та раціонального використання персоналу, це зводиться до пошуку максимального мотивованих працівників для формування: моделей управління які включають в себе баланс робочих місць а кількістю працівників та оплату і різні види стимулювання праці. Ці 2 аспекти які взаємопов'язані між собою і роблять певну систему реалізуються і в готелі «Братислава» .

Формування різних моделей управління представляє собою форми трудового переміщення :

По-перше, внутрішньоорганізаційні трудові переміщення які забов'язаний робити готельний комплекс так як вони однією з потреб, при змінні робочих місць та залежності від зовнішніх факторів та розвиток науково технічного прогресу, тому організація встановлює відповідність між вимогами працівника а робочому місці та кості і КПД його роботи для задоволення їх потреб. Трудове переміщення повинно позитивно впливати на:

1. Освоєнню суміжних спеціальностей за для забезпечення взаємозамінності і підтримання високої кваліфікації працівників.
2. Закриття потреб працівників для задоволення власних вимог.
3. Набуття досвіду для отримання навичків та службового росту.

По-друге, кількість гнучкість - це змінна кількість працівників або змінна тривалості робочого часу робітника відповідно до попиту, та потреб виробництва та сезону роботу підприємства , з цією метою застосовуються різні форми зайнятості такі як : часткова , тимчасова , робота на дому , та

короткострокові контракти. Зазвичай форми такої праці залежать від норм трудового права, наявності у кандидатів певних обмежень и підписанні договорів та різних процедур ротації працівників.

По-третє, функціональна гнучкість- це здатність одного працівника виконувати більше 2-3 функцій на виробництві, оволодіння багатопрофільних професій, що допоможе підприємству в момент «форс-мажору», наприклад під час відпусток, також зменшую монотонність роботи, внаслідок чого працівник проявляє більше інтересу до роботи яку він виконує. А результатом такої гнучкості стає збільшення продуктивності як компанії так і персоналу так і підвищення виплат, що стимулюють працівників ще більше.

Організаційні методи та стратегії управління готелю «Братислава» працюють для закриття потреб пріоритетності груп, а вище керівництво повинно взаємодіяти зі своїми підлеглими і сприймати їх як групу суб'єктів та комунікувати з ними для отримання результату, та знати як вони працюють і на якій стадії розвитку знаходяться в моменті .

Основні моменти для підвищення ефективності стратегії персоналу :

1. Викоростання повного потенціалу такого як: інтелектуальний, ораторський, творчий за для покращення роботи та кваліфікації, також сприяння підвищення гуманізму, зменшення монотонної роботи.
2. Забезпечення гарних умов для функціонування, розподілення режиму праці та відпочинку .
3. Розвивати аспекти в яких працівник показує найкращі результати і чітко розуміти які характеристики потрібно покращувати і як всі ці аспекти впливають на ефективність праці.

Також приділяти увагу системі ефективного застосування винагород . Визначати зв'язок між системою управління і цілями організації, з одного боку, а з іншого необхідною поведінкою яка має бути в колективі . Систему заохочування треба пов'язувати не тільки з задачами короткостроковими які компанія ставить перед собою, але й з внутрішніми цінностями які є в

організації. В якості заохочень працівників в колективі може виступати все – від збільшення заробітної плати, виплати усіляких преміальних, до усної похвали в присутності інших. Винагороди мають бути різними в залежності від вакансії співробітника та його статусу в компанії. Винагорода має бути привабливою і заохочувати людину на наступний розвиток та сприяти покращувати процесу в якій перебуває працівник.

Системою мотивації повинен займатися керівник підрозділу в вищому керівництві, багато індивідуальних речей повинен знати керівник і як правильно заохочувати і яку винагороду потребує той чи інший працівник. Системи які гарно діють на ефективність виконання роботи, та система заохочення в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Гнучкі системи оплати та винагороди в готелі “Братислава”

Система	Опис
Пакетні пропозиції	Пропонуються різні пакети, що включають проживання, харчування та додаткові послуги за зниженою ціною. Гості можуть вибрати найбільш підходящий пакет для своїх потреб.
Бонусна програма	Гості накопичують бонусні бали або очки за кожне проживання, які можуть бути використані для знижки на майбутні відвідини готелю або додаткових послуг.
Абонементи	Гості можуть придбати абонемент на певний період, який дозволяє їм отримувати знижки на проживання або послуги готелю протягом цього періоду.
Кешбек	Гості отримують частину витрат, зроблених у готелі, у вигляді кешбеку. Наприклад, за кожні 100 одиниць витрат гість може отримати 5 одиниць кешбеку, які можуть бути використані в майбутньому.
Реферальна програма	Гості отримують винагороду, якщо запрошують своїх друзів або родичів зупинитися в готелі. Це може бути знижка на наступне проживання або інші послуги готелю.
Гнучкі тарифи	Гості мають можливість вибрати різні тарифи залежно від своїх потреб. Наприклад, гнучкий тариф може дозволяти гостям змінювати дати проживання без штрафів або забезпечувати повернення коштів у разі скасування бронювання

Джерело : розроблено автором на основі даних [36]

На таблиці 2.2 зображені запропоновані ініціативи для покращення роботи та рентабельності підприємства .

Таблиця 2.2

**Програма удосконалення стратегії управління в готелі
"Братислава"**

Напрямок	Опис заходів	Термін реалізації
Покращення клієнтського сервісу	Впровадження програми навчання та тренінгів для персоналу з підвищення навичок комунікації, гостьового обслуговування та роботи зі скаргами	2-3 місяці
Покращення клієнтського сервісу	Запровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами для виявлення їх потреб та отримання фідбеку	1 місяць
Покращення клієнтського сервісу	Впровадження програми лояльності, що надає переваги постійним клієнтам та стимулює їх повторні бронювання	3-6 місяців
Оптимізація процесу бронювання та резервування	Розробка інтуїтивно зрозумілого та зручного веб-сайту	1-2 місяці
Оптимізація процесу бронювання та резервування	Впровадження системи автоматичного підтвердження бронювання та нагадувань перед заїздом	1 місяць
Підвищення ефективності управління	Використання комп'ютеризованих систем управління готелем (Property Management System)	3-6 місяців
Підвищення ефективності управління	Впровадження системи управління взаємодією з гостями (Customer Relationship Management)	2-4 місяці
Збільшення конкурентоспроможності	Аналіз ринку та конкурентів	1-2 місяці

Джерело : розроблено автором

Керівництво процесом удосконалення стратегії управління готелем "Братислава" може бути покладено на виконавчого директора готелю або на відповідного менеджера.

Керівництво процесом удосконалення стратегії управління готелем "Братислава" може бути покладено на виконавчого директора готелю або на відповідного менеджера, в залежності від організаційної структури готеля.

Реалізація запропонованих напрямків удосконалення може зайняти певний проміжок часу, в залежності від складності та обсягу впроваджуваних змін. Програма удосконалення може бути розбита на етапи з конкретними термінами виконання для кожного напрямку.

Тривалість реалізації програми удосконалення може зайняти від 6 місяців до 1 року в залежності від обсягу та природи змін, а також від доступних ресурсів та планування роботи. Рекомендується створити реалістичний та гнучкий графік реалізації, який враховуватиме пріоритети, ресурси та можливість внесення коректив у процесі виконання.

2.2 Визначення економічної ефективності запропонованих заходів в готелі “Братислава”

Інновації впливають на фінансову складову кожного підприємства. Деякі способи які сприяють на покращення обслуговування на економічного зростання це :

1.Збільшують ефективність операцій, допомагають автоматизувати всі процеси та рутинні дії , та зменшити шанс на людську помилку та фактор на підприємстві . До прикладу введення системи керування (Fidelio Front Office) допоможе ефективно та раціонально керувати бронювання , розрахунками , обліком гостей .

2.Покращення обслуговування відвідувачів допоможуть готелю забезпечувати персоналізацію та якісне обслуговування гостей. До прикладу компанія яка займається управлінням та взаємодією з клієнтами (Oracle) яка збирає та аналізує дані про гостей, внаслідок чого готелю легше робити і пропонувати індивідуальні пакети послуг та персоналізовані рекомендації .

3.Покращення конкурентоспроможності інновації допоможуть готелю відрізнятись на ринку та залучати більше клієнтів. Це може мати позитивний економічний вплив на прибуток від реалізованої продукції та інші операційні доходи.

Тепер розглянемо можливі позитивні впливи інновацій на ці показники:

1.Збільшення доходів:

Інноваційні підходи до маркетингу та продажів можуть допомогти залучити більше клієнтів та збільшити обсяг реалізації продукції. Впровадження нових

послуг та продуктів, які відповідають потребам сучасних гостей, можуть збільшити прибуток до додаткових операційних доходів.

2.Зниження витрат:

Інноваційні рішення щодо ефективності операцій можуть допомогти зменшити собівартість продукції та інші операційні витрати. Використання технологій, спрямованих на зменшення споживання ресурсів (енергія, вода і т.д.), можуть призвести до зниження загальних витрат.

Таблиця 2.3

Інноваційні методи управління персоналом для готелю “Братислава”

Аспект управління готелем	Вид інновації	Вплив на стратегію управління
Маркетинг і реклама	Віртуальна реальність та доповнена реальність	Збільшення привабливості готелю шляхом створення вражаючих віртуальних турів та рекламних кампаній у доповненій реальності.
	Персоналізований маркетинг	Використання аналітичних даних та штучного інтелекту для створення персоналізованих пропозицій та реклами для клієнтів готелю.
Технологічні інновації	Ключ-карти та мобільні додатки	Забезпечення зручного входу, виходу та безпеки клієнтів шляхом використання ключ-карт або мобільних додатків для управління кімнатами та доступом до послуг готелю.
	Інтернет речей	Оптимізація енергоефективності та комфорту гостей шляхом впровадження сенсорів та з'єднання всіх пристроїв у готелі до мережі Інтернет.
	Штучний інтелект	Автоматизація процесів бронювання, обробки запитів клієнтів та управління запасами, а також аналіз даних для покращення ефективності управління.
Гостьове задоволення	Інтерактивність в номерах	Забезпечення персоналізованого та інтерактивного досвіду для гостей, шляхом використання технологій, таких як смарт-телевізори, додатки для замовлення послуг та розумні системи управління в номерах.
	Онлайн-відгуки та соціальні медіа	Залучення та збільшення довіри клієнтів шляхом активного відгуку в онлайн-середовищі та використання соціальних медіа для комунікації з гостями та підтримки відносин з ними.

Джерело : розроблено автором на основі даних [3]

3. Підвищення фінансового результату. Впровадження ефективних інновацій спровокує збільшення фінансового результату підприємства до оподаткування, забезпечуючи більший обсяг прибутку.

4. Залучення додаткових джерел доходів. Інноваційні рішення можуть сприяти розвитку нових джерел доходів, які не включені до основних показників. Наприклад, співпраця зі стартапами або розвиток додаткових послуг можуть приносити додаткові прибутки.

5. Покращення конкурентоспроможності. Інновації можуть допомогти готелю відрізнятись на ринку та залучати більше клієнтів. Це може мати позитивний вплив на дохід від реалізації продукції та інші операційні доходи.

Можливі перспективи та збільшення доходів при використанні інноваційних стратегій зображені на таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Планування фінансових результатів готелю “Братислава” після впровадження інноваційних процесів управління персоналом

Показники	2022	2023 (після впровадження інновацій)	Відхилення	
			2022 абс	2023 %
Чистий дохід	10364.3	11500.0	1135.7	+10.94
Інші операційні доходи	10960.3	12000.0	1039.7	+9.48
Інші доходи	1700.1	2000.0	299.9	+17.63
Разом доходи	23024.7	25500.0	2475.3	+10.75
Собівартість продукції	17875.4	17000.0	-875.4	-4.89
Інші операційні витрати	7123.1	6500.0	-623.1	-8.74
Разом витрати	24998.5	23500.0	-1498.5	-5.99
Фінансовий результат до оподаткування	1973.8	2000.0	26.2	+1.33
Чистий прибуток (збиток)	-1973.8	2000.0	3973.8	-201.13

Джерело : розроблено автором на основі даних готелю [38]

Ця таблиця демонструє позитивні зміни показників після впровадження інновацій. Збільшення доходів може бути результатом залучення більшої кількості клієнтів, розширення послуг або покращення маркетингових стратегій. Зменшення витрат може бути наслідком оптимізації процесів та

ефективнішого використання ресурсів. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток показують позитивне зростання. Інноваційні стратегії управління готелем можуть значно вплинути на гостей та забезпечити їм покращений досвід перебування. А саме на такі аспекти зображені на таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Аспекти покращення стратегій для гостей готелю

Інновації управління готелем	Вплив на гостей готелю
Використання енергоефективних технологій	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження вартості енергоспоживання для гостей - Контроль та налаштування енергоефективної системи у номері (освітлення, клімат-контроль) - Підвищення комфорту гостей через оптимальне регулювання температури та вентиляції - Зменшення негативного впливу на навколишнє
Використання системи безконтактної реєстрації	<ul style="list-style-type: none"> - Швидкий та зручний процес реєстрації та виїзду - Зменшення часу очікування у черзі при реєстрації та отриманні ключів - Забезпечення безпеки та здоров'я гостей шляхом уникнення фізичного контакту з персоналом
Використання аналітики та прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> - Покращення розуміння потреб та попиту гостей - Персонал може забезпечити персоналізоване обслуговування та рекомендації на основі аналізу даних - Покращення планування та управління запасами послуг та ресурсами готелю

Джерело : розроблено автором на основі даних [3]

Виходячи з ситуації в якій зараз перебуває готель “Братислава” треба робити ставки на нові системи управління, покращення кваліфікації та впровадження нових інноваційних схем у роботу підприємства, навіть, не для того щоб випередити інших, а хоча б повернутися на роки до пандемії і покращуватися з кожним днем, наведені показники показують як може покращитися готель після впровадженні тільки деяких новинок, при правильному і раціональному впровадженні нових систем а подальшому готель досягне значних результатів та вийде на новий якісний рівень, та буде конкурувати з іншими великими готельними компаніями.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було розглянуті такі чинники як : систему готелю та його функціонування, номерний фонд, за яким принципом обслуговують гостей, фінансовий аналіз за останні три роки, організаційну структуру також за останні 3 роки . Кадрова політика яка була встановлена та аналіз стратегій управління якими користуються в готелі «Братислава».

У другому розділі був аналіз як покращити та збільшити прибуток та зменшити витрати щоб вийти на рівень до часів доволі сильного економічного занепаду . Було запропоновані такі фактори вдосконалення як: оптимізація багатьох процесів та перехід на системи які допомагають покращувати надання послуг, підвищення ефективності управління та збільшення конкурентоспроможність.

Відповідно до проведеного аналізу можна зробити висновки, що готелю необхідно зосередитися на покращенні надання послуг та переформатування системи управління для зменшення витрат та збільшення доходів виробництва. Також важливо придивитися до комунікації усереднені колективу та впровадженні корпоративних заходів для кращої взаємодії між персоналом.

Також одним з головних аспектів розвитку для управління має бути інноваційний підхід до надання послуг та реалізації нових комп'ютерних технологій в системі готелю.

Україна має шалений розвиток у створенні різних цифрових застосунків, тому важливо і в сфері надання послуг, проживання та харчування покращувати та вводити в експлуатацію нових систем .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сандуляк, Л. О. (2016). Управління персоналом готелю. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 18(2), 159-162.
2. Гарнікова, О. М., & Горячкіна, І. В. (2015). Управління персоналом в готельному бізнесі. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 6(1), 114-119.
3. Зубець, О. Г. (2017). Сучасні тенденції управління персоналом в готельному бізнесі. Готельно-ресторанний бізнес, 2, 86-91.
4. Колосова, Л. В. (2016). Управління персоналом готелю: стратегії та методи. Економічний вісник НТУУ "КПІ", 2(13), 159-163.
5. Литвин, О. (2014). Управління персоналом в готельному бізнесі: основні аспекти та інструменти. Молодий вчений, 1(9), 204-207.
6. Шкраб'юк, Л. В. (2013). Основи управління персоналом в готельному бізнесі. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 1(63), 215-219.
7. Іванова, Л. (2017). Особливості управління персоналом в готельному бізнесі. Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку, 2, 173-176.
8. Коротка, Т. В. (2018). Особливості формування стратегії управління персоналом в готельному бізнесі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики, 1(29), 97-103.
9. Литвиненко, О. (2018). Управління персоналом готелю як фактор забезпечення його конкурентоспроможності. Менеджмент, 22, 73-80.
10. Грабовська, Л. (2017). Особливості управління персоналом в готельній галузі. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки, 1(80), 44-48.
11. Дем'яненко, Т. В. (2016). Основні підходи до управління персоналом готелю. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Економіка, 2(19), 69-74.

- 12.Криворучко, О. М. (2015). Управління персоналом готельної галузі. Вісник Хмельницького національного університету, 3(4), 153-156.
- 13.Михайлів, Н. (2015). Управління персоналом готельного бізнесу. Економічний аналіз, 20(2), 64-69.
- 14.Синютка, Л. М., & Коваленко, Л. О. (2015). Стратегія управління персоналом готельних комплексів. Економіка і регіон, 1(50), 152-158.
- 15.Шульга, Н. М. (2014). Формування стратегії управління персоналом готелю. Економічний часопис-XXI, 7-8(1), 124-126.
- 16.Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- 17.Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: Achieving added value through people*. Kogan Page Publishers.
- 18.Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave.
- 19.Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- 20.Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2014). *Managing Human Resources*. South-Western College Pub.
- 21.Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2021). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- 22.Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- 23.Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Sandholtz, K. (2016). *Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In*. McGraw-Hill Education.
- 24.Kandampully, J., Mok, C., & Sparks, B. (2001). *Service quality management in hospitality, tourism, and leisure*. Psychology Press.
- 25.Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2014). *Strategic staffing*. Pearson.
- 26.Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Human Resource Management*. Pearson.

27. Pfeffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have It and Others Don't*. Harper Business.
28. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
30. Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. Berrett-Koehler Publishers.
31. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
32. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
33. Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.
34. Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetoric and Realities*. Palgrave Macmillan.
35. Storey, J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge.
36. Офіційний сайт готелю “Братислава” в місті Київ. URL : <https://bratislava.ua/services/>
37. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "НОВІ ІНЖИНІРИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ" [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу [https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/04820622/#::~:~:text=Контрагент%20"ГОТЕЛЬНИЙ%20КОМПЛЕКС%20"БРАТИСЛАВА",11%20749%20563%2C00%20грн.](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/04820622/#::~:~:text=Контрагент%20)
38. Офіційний сайт економічних показників готелю “Братислава” в місті Київ URL : <https://bratislava.ua/for-sharedholders/>